

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Разработка системы внутрифирменного обучения персонала  
предприятия «Партнер».**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ Ю.А. Горбунова  
(подпись)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталева  
(подпись)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:

Беляева Кристина Дмитриевна  
Студент группы БМ-53Z, 4 курса,  
заочного отделения,  
Направление «38.03.03.  
Управление персоналом»  
(профиль «Служба персонала и  
кадровое консультирование»)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:

Воробьева Ирина Владимировна  
Канд. психол. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	6
1.1. Характеристика предприятия .....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом .....	13
1.3. Анализ подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала .....	21
Вывод по главе 1 .....	29
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА .....	31
2.1. Разработка системы внутрифирменного обучения персонала .....	31
2.2. Нормативно-правовое обеспечение разработки системы внутрифирменного обучения персонала .....	39
2.3. Социально-экономическая эффективность разработки системы внутрифирменного обучения персонала .....	49
Вывод по главе 2 .....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	59
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	65
ГЛОССАРИЙ	

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и высокая значимость темы выпускной квалификационной работы состоит в следующем.

Главным фактором и эффективности экономических в рыночных условиях наличие трудовых , способных решать комплекс внутрифирменных задач. Профессиональная подготовка персонала в соответствии с текущими и перспективными требованиями ее внешней и внутренней среды, является наиболее важным инструментом улучшения качества трудовых ресурсов, обеспечивающим стабильность компании и повышение ее конкурентоспособности. Это объясняется , что недостаток и навыков приводит к качеству результатов , повышению расхода , низкой производительности, конкурентоспособности продукции и , снижению мотивации и уровня стрессовых , повышению опасности работы; загрязнению окружающей среды.

Эффективное внутрифирменное обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого реализуют возможность оказывать влияние на формирование организационной и производственной культуры, повышать потенциал человеческих ресурсов, достижения целей производства при оптимальных затратах ресурсов. Поэтому утверждается, эффективность деятельности в значительной мере от человеческих – навыков, умений, знаний персонала.

Обучение персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством не зависимо от того, на какой стадии существования находится предприятие. Будь то становления, активного , захвата новых или реструктуризации, в квалифицированном персонале в жесточайшей конкуренции – из самых актуальных. Грамотно спланированная и четко организованная работа по внутрифирменному обучению персонала – залог достижения компанией стратегических целей, ее

конкурентоспособности, а также готовности к проведению организационных изменений.

Актуальность темы исследования для анализируемого предприятия обусловлена тем, что высокий уровень текучести кадров, потеря интереса к деятельности, неконкретизированные перспективы личностного роста являются проблемами на предприятии, а налаженная система обучения внутри организации позволит снизить данные проблемы, повысить мотивацию сотрудников. Отсутствие системы внутрифирменного обучения персонала является одной из причин высокого уровня текучести кадров, поскольку сотрудники организации не имеют возможности профессионально развиваться. Для повышения конкурентоспособности предприятия, работающего в сфере с достаточно легким порогом вхождения в бизнес, в сфере с высоким уровнем конкуренции, крайне важно и актуально непрерывное повышение квалификации персонала, обеспечение его развития и удовлетворенности работой. Все это может обеспечить система внутрифирменного обучения.

Противоречие состоит между необходимостью совершенствования социальной подсистемы предприятия за счет профессионального развития сотрудников, снижения уровня текучести кадров и отсутствием системы внутрифирменного обучения персонала.

Проблема исследования – необходима разработка системы внутрифирменного обучения персонала с целью снижения высокого уровня текучести кадров на предприятии.

Цель выпускной квалификационной работы: определить мероприятия по разработке системы внутрифирменного обучения персонала в организации «Партнер».

Задачи исследования:

- 1) изучить теоретические основы внутрифирменного обучения персонала;
- 2) проанализировать систему управления персоналом;

- 3) проанализировать подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала организации «Партнер» и выявить недостатки;
- 4) определить мероприятия по разработке системы внутрифирменного обучения персонала и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является внутрифирменное обучение персонала.

Предметом исследования является разработка системы внутрифирменного обучения персонала организации «Партнер».

Методы исследования: общенаучные методы (анализ, синтез, классификация), описание, сбор данных, анализ документов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе «Анализ системы управления персоналом и системы обучения персонала предприятия» представлена общая характеристика предприятия, проведен анализ системы управления персоналом на предприятии, а также проведен анализ подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации «Партнер» и выявлены недостатки.

Во второй главе «Мероприятия по разработке системы внутрифирменного обучения персонала» определены мероприятия по разработке системы внутрифирменного обучения персонала, рассмотрено нормативно-правовое сопровождение мероприятий, с прогнозированием экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

В приложении содержатся материалы, собранные в ходе исследования предприятия.

## **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

## **И СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **1.1. Характеристика предприятия**

Дата регистрации индивидуального предпринимателя (организации «Партнер») 25 августа 2011 г. Форма собственности – частная.

Организационно-правовая форма – индивидуальный предприниматель.

Индивидуальный предприниматель относится к субъектам хозяйственного права, действующим на основе частной собственности.

Организация создана без ограничения срока, но может быть реорганизована или ликвидирована в соответствии с действующим законодательством.

Организация действует на основе Свидетельства о внесении в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей записи об индивидуальном предпринимателе.

Физическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность в качестве индивидуального предпринимателя, должно выступать под своим именем (ст. 19 ГК РФ). Оно не нуждается в образовании юридического лица и является самостоятельным субъектом гражданского и предпринимательского права наряду с любой коммерческой организацией.

Предприятие имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Предприятие имеет круглую печать, содержащую его полное наименование на русском языке и указание на место его нахождения, штампы и бланки со своим наименованием.

Основной вид деятельности предприятия согласно коду ОКВЭД: 43.29 (производство прочих строительно-монтажных работ).

В частности, компания занимается установкой дверей, окон, теплиц, ворот; натяжных, подвесных потолков и т.д., занимается всеми видами ремонтных работ.

Социальная подсистема организации – одна из ведущих подсистем организации, представляющая собой совокупность индивидов, групп, объединенных социальными отношениями и специфическими интересами, а также ценности, мотивы и ожидания.

Функции управления на предприятии выполняются в рамках организационной структуры управления. Схема организационной структуры управления представлена на рисунок 1.

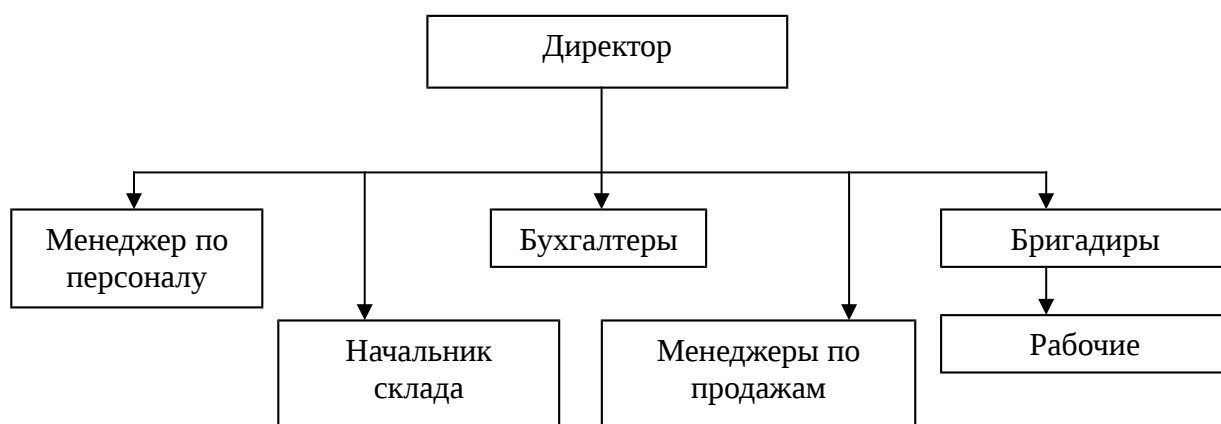


Рис. 1 – Схема организационной структуры управления предприятия

Организационная структура данного предприятия линейная. Данный тип оргструктуры имеет ряд достоинств:

- четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия.

Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему.

Структура организации – способ взаимосвязи всех разнородных и разноориентированных элементов организационной системы. Более адекватным специфике организации как целевой социальной системы и распространенным представляется определение структурной организации, как способа распределения и соединения разнородных видов деятельности, координации и контроля, а также способа распределения власти и компетенции в организации. Структура организации служит основой порядка и дисциплины. Обеспечивает реализацию задач, поставленных перед организацией.

Директор осуществляет общее руководство деятельностью предприятием, выполняет следующие функции:

- 1) заключение договоров с юридическими и физическими лицами, заключение и расторжение трудовых договоров;
- 2) работа с внутренней и внешней корреспонденцией;
- 3) определение состава, численности и уровня заработной платы персонала;
- 4) проведение расчетов с поставщиками;

Менеджеры по продажам – должностные лица, в обязанности которых входит:

- 1) консультирование клиентов по ассортименту, продажа продукции;
- 2) прием наличных средств от покупателей;
- 3) наблюдение за сохранностью товара.

Работу с бухгалтерской отчетностью, перечислениями в налоговые и другие органы, ведение расходной и приходной документации ведет бухгалтерия.

Теперь рассмотрим информационную подсистему анализируемого предприятия.

Ведение бизнеса с точки зрения предпринимателя (и вообще руководителя) неразрывно связано с постоянным принятием решений и осуществлением контроля за их реализацией. Оба этих вида деятельности



предполагают получение и переработку определенной информации – как о процессах, идущих внутри фирмы, так и о событиях, происходящих во внешнем по отношению к ней мире. Кроме того, необходима исходная, базовая информация об институциональной структуре общества, действующих законах, нормативных актах и традициях. Для руководителя можно, следовательно, говорить о существовании определенной информационной среды – внешней и внутренней, – в которой содержится информация, потенциально полезная (необходимая) для осуществления им актов принятия решений и контроля их исполнения.

Информационная среда бизнеса является важнейшей частью его инфраструктуры, требует для своего формирования и поддержания определенных усилий и ресурсов и относится к числу основных факторов, определяющих качество и успех бизнеса.

Направленные сообщения формируются и передаются их источниками (авторами) непосредственно в адрес данного предприятия. Примерами таких сообщений служат телефонные звонки, сообщения, поступающие в личных беседах, письма, поступающие в адрес предприятия и т.п.

Ненаправленные сообщения формируются автором в расчете на восприятие не какого-то одного конкретного получателя, а целой их группы, потенциально – всех, кого может достичь такое сообщение. Примерами ненаправленных сообщений в организации «Партнер» служат газетные публикации, реклама в средствах массовой информации, издание инструкций и др.

Внутренняя информационная среда бизнеса включает в себя сообщения или иную информацию, вырабатываемую сотрудниками фирмы, ее руководителями и наемными работниками.

Анализ документооборота крайне важен для совершенствования работы управленческого аппарата. Документооборот – это движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправления.

Документооборот зависит от системы управления, он вторичен по отношению к ней, но в то же время именно документооборот, отражая систему управления, позволяет ее наглядно увидеть.

В организации «Партнер» проведено разделение функций между структурными подразделениями и сотрудниками, большая часть документов поступает сразу же в отдел к исполнителям, т.е. путь будет другой, значительно короче.

Документопоток – это поток документов, циркулирующих между пунктами обработки и создания информации (руководителями организации и структурных подразделений, специалистами) и пунктами технической обработки документов: экспедицией, секретариатом, канцелярией, копировально-множительной службой и др. В анализируемой организации можно выделить следующие потоки документов:

- 1) поток входящей документации, состоящий из поступающих в организацию документов;
- 2) потоки внутренней документации, состоящие из документов, созданных в организации и не предназначенных к выходу за ее пределы;
- 3) поток исходящей документации, состоящий из документов, предназначенных для отправки в другие организации.

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде и состоит из экономического, политического, социального и технологического фактора. Влияние компонентов макроокружения на предприятие представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика компонентов макроокружения организации «Партнер»

Компоненты макроокружения	Влияние компонента на предприятие
Социальная (определяет влияние на бизнес социальных явлений и процессов)	Социальные процессы изменяются относительно медленно, однако, если все-таки происходят какие-либо изменения, то они оказывают существенное воздействие на окружение организации
Технологическая (заключается в отслеживании процесса развития)	В организации используется применение оборудования, которое в принципе не устаревает

технологий)	быстро
Экономическая (позволит понять, как формируются и распределяются ресурсы)	На результат деятельности компании наибольшее влияние оказывает величина налоговых отчислений, объем продаж
Политическая (намерения органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику)	В законодательстве РФ принято большое количество нормативно-правовых документов, регулирующих деятельность коммерческой организации

Итак, в таблице 1 показано, что организация «Партнер», как и все организации, являются открытыми системами, испытывающими влияние окружающей среды, которое может отражаться на их устройстве, порядке функционирования и взаимодействии с другими. Это влияние оказывается через определенный набор компонентов, переменных внешней среды. Среду обитания организации условно можно разделить на две части: внешняя по отношению к организации среда (макросреда и непосредственное окружение) и внутренняя среда. Задача менеджмента состоит в том, чтобы обеспечивать поддержание баланса между организацией и внешней средой путем создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обеспечения жизнедеятельности организации ресурсы.

Далее проведем анализ экономических показателей организации «Партнер».

В таблице 2 представим основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2015-2016 гг.

Таблица 2 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Показатель, ед. измерения	2015	2016	Отклонение	Темп изменения, %
Товарооборот в действующих ценах, тыс.руб.	10187,5	7380,0	-2807,5	138,0
Валовой доход, тыс.руб.	2196,8	1700,0	-496,8	129,2
Валовой доход в % к товарообороту	21,6	23,0	1,5	93,6
Издержки обращения, тыс.руб.	1551,7	1498,0	-53,7	103,6

Издержки обращения в % к товарообороту	15,2	20,3	5,1	75,0
Прибыль от реализации, тыс.руб.	645,1	202,0	-443,1	319,4
Рентабельность продаж, %	6,3	2,7	-3,6	231,3
Среднегодовой товарооборот на 1 работника, тыс.руб.	1182,3	1010,5	-171,8	117,0
Годовой фонд оплаты труда, тыс.руб.	1560,0	1393,2	-166,8	112,0
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	13,0	12,9	-0,1	100,8

По данным таблицы 2 можно сделать ряд выводов. Товарооборот в отчетном периоде снизился на 2807,5 тыс. руб. (на 38%). Валовой доход предприятия снизился на 496,8 тыс. руб. На снижение уровня валового дохода повлияло изменение структуры товарооборота и сокращение доли товарных групп с высокой торговой надбавкой в общей реализации. Как видим, показатели финансово-хозяйственной деятельности имеют отрицательную динамику.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие «Партнер» относится к предприятиям малого бизнеса, имеет относительно небольшие размеры. Кроме того, большая часть финансовых показателей деятельности имеет отрицательную динамику, что указывает на наличие проблем в функционировании.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом**

Теперь проведем анализ системы управления персоналом организации «Партнер».

Специалист, в обязанности которого входит работа с персоналом, на предприятии один, должность – менеджер по персоналу.

В его функции входит:

– ведение кадрового делопроизводства;

- набор персонала (размещение объявлений о вакансии);
- отбор персонала (отбор поступивших резюме, телефонное интервью, собеседование);
- адаптация новых работников в части ознакомления с основными организационными регламентами.

Ведение кадрового делопроизводства позволяет регламентировать взаимоотношения работника и работодателя (сотрудника и организации). Ведение кадровой документации позволяет добиться определенного «баланса» во взаимоотношениях работодателя и работников путем четкой регламентации их прав и обязанностей (например, должностные инструкции регламентируют, чем конкретно должен заниматься каждый работник, его круг прав, обязанностей, объем ответственности).

Вся система кадровой документации устанавливает определенные «правила игры», при соблюдении которых сотрудники чувствуют стабильность, а администрация значительно повышает управляемость персонала. Она необходима не только работодателю, но и самому работнику. Нельзя не признать, что максимально точная регламентация круга прав и обязанностей отвечает интересам обеих сторон трудовых отношений.

Организация работы с документами базируется на совокупности принципов и правил, устанавливающих единые требования к документированию управленческой деятельности. Основными функциями служб документационного обеспечения управления (ДООУ) являются: организационное и документационное обеспечение деятельности организации; организация единого порядка работы с документами в структурных подразделениях; координация деятельности структурных подразделений при составлении документов; передача документов внутри и между структурными подразделениями; создание унифицированных технологических процедур прохождения и обработки документов в структурных подразделениях организации; разработка и использование унифицированных форм документов; организация документооборота, т.е.

движения входящих, исходящих и внутренних документов; регистрация документов; организация хранения и использования документов; организация контроля исполнения документов; проведение справочно-информационной и аналитической работы, в т.ч. по вопросам документационного обеспечения управления.

Система организационно-распорядительной документации включает в себя три документационных массива:

1. Документы организационные (уставы, положения, инструкции, правила и т.д.).
2. Документы распорядительные (приказы, распоряжения, указания, решения и т.д.).
3. Документы справочно-информационные (письма, акты, протоколы, докладные и объяснительные записки, справки, сводки, заявления, планы, отчеты и т.д.).

Исходя из основных управленческих задач, комплекс кадровых документов можно также представить в виде системы, включающей в себя следующие, связанные единством происхождения и различающиеся по функциональному назначению группы (подсистемы) документов:

1. Организационно-правовая документация:
  - правила внутреннего трудового распорядка;
  - штатное расписание;
  - положение о структурном подразделении;
  - график отпусков;
  - должностные инструкции.
2. Персональная документация:
  - трудовая книжка;
  - личное дело;
  - личная карточка работника.
3. Договорная документация:
  - коллективный договор (соглашение);

– трудовой договор.

4. Распорядительная документация: приказы по личному составу.

5. Учетная кадровая документация:

– учетные формы (книжки, журналы и др.) кадровой документации;

– документация по учету рабочего времени и расчетов с персоналом.

6. Информационно-справочная документация.

Трудовые отношения на предприятии регулируются действующим трудовым законодательством: Трудовым кодексом РФ, федеральными законами и иными нормативно-правовыми актами в сфере трудовых правоотношений. Кроме того, действия работников регламентированы внутренними распорядительными документами (локальными нормативно-правовыми актами), такими как: трудовой договор (контракт); правила внутреннего трудового распорядка; положение об оплате труда; должностные инструкции и т.д.

Работа с персоналом – одна из основных обязанностей руководителей, которые должны придерживаться определенных правил: ориентация на требования законодательства о труде; учет текущих и перспективных потребностей в персонале; соблюдение баланса интересов предприятия и его работников; создание условий для сокращения числа увольнений и сохранения стабильности коллектива.

Технология управления персоналом предприятия охватывает следующий спектр функций управления персоналом:

- 1) набор, отбор и найм персонала;
- 2) адаптация;
- 3) мотивация трудовой деятельности персонала;
- 4) организация труда.

Теперь кратко представим результаты анализа по функциям управления персоналом.

Оценка наличных ресурсов, оценка будущих потребностей, разработка программы удовлетворения будущих потребностей не осуществляются.

Определение потребности в персонале не проводится, значит, методы планирования численности персонала не используются.

Описание работы содержится только в должностных инструкциях. Требования к кандидатам определяются также на основании типовых должностных инструкций. Однако в них не прописаны, например, требования к личностным качествам претендентов. Соответственно, при оценке кандидатов в процессе отбора требования к личностным качествам не учитываются либо оцениваются интуитивно.

Требования к кандидатам при наборе определяются директором. Набор производится с использованием внешних источников (службы занятости, Интернет-сайтов, газет и журналов).

Менеджер по персоналу осуществляет набор кандидатов, используя несколько методов:

- 1) Объявления в средствах массовой информации (газеты, Интернет). Недостатком данного метода является огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладает требуемыми характеристиками.
- 2) Рекомендации друзей и родственников.
- 3) Инициатива кандидатов. Менеджер по персоналу регулярно получает резюме, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы.

Отбор персонала во многом зависит от характера должности, на которую отбирается кандидат, однако в общем виде может быть представлен следующей схемой этапов:

- 1) первичный отбор (по резюме, в ходе телефонного разговора);
- 2) собеседование с руководителем;
- 3) решение о найме.

Задача отбора и первичной оценки состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально.

Следующим этапом отбора кандидатов является собеседование. Собеседование носит неформальный характер и длится примерно 15 минут.



На основе собеседования (с начальником подразделения) выбирают кандидата, который наиболее подходит на должность. В ходе данного этапа выясняются личные данные кандидата, опыт его работы, причину увольнения с последнего места работы. Анкетирование или тестирование не проводится. Также не производится анализ вопросов соискателя. Сбор рекомендации с предыдущего места работы не применяется.

В компании существуют определенный порядок найма и увольнения сотрудников. Прием на работу на предприятии производится на основании заключенного между работодателем и работником трудового договора. Трудовой договор (Приложение 1) заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится в кадровой службе предприятия. При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляется на работника организацией.

Далее кандидат проходит испытательный срок от 1 до 3 месяцев, и если он справляется с поставленными для него задачами, то остается в компании.

Увольнение работника производится по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ, с соблюдением установленных сроков заблаговременного письменного предупреждения о предстоящем увольнении и выплатой установленных компенсаций. Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы на предприятии. Оформление увольнения работника производится путем издания приказа об увольнении за подписью руководителя предприятия.

В последний день работы менеджер по персоналу выдает работнику трудовую книжку. По письменному заявлению работника работодатель также выдает ему заверенные надлежащим образом копии документов, связанных с работой, такие как: копии приказа о приеме на работу, приказов о переводах на другую работу, приказа об увольнении с работы; выписки из трудовой

книжки; справки о заработной плате, периоде работы на предприятии и другие.

В последний день работы работника бухгалтерия производит с работником окончательный расчет.

Проводятся лишь некоторые процедуры адаптации:

- 1) знакомство с коллективом (представление нового работника коллективу); объяснение должностных обязанностей;
- 2) ориентация – знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации, условиями труда;
- 3) элементы наставничества со стороны опытного сотрудника.

Сроки адаптации нового работника, вхождения его в новый коллектив, не отслеживаются, этот процесс не контролируется.

Система проведения периодической аттестации, соответствующее Положение (о проведении аттестации) отсутствует. Аттестация и оценка результатов работы персонала не проводится.

Применяется обучение на рабочем месте со стороны более опытного сотрудника, однако, данное обучение не систематизировано и не регламентировано.

Заработная плата работникам начисляется и выплачивается за фактически отработанное ими время с периодичностью полмесяца, не позднее 5-го и 20-го числа каждого месяца. При совпадении дня выплаты с выходными или нерабочим праздничным днем, выплата заработной платы производится накануне этого дня.

Уровень текучести кадров выше нормы и составляет 20%.

Структура персонала по возрасту представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала по возрасту

Возраст сотрудников	Количество сотрудников данного возраста, чел.
до 25 лет	3
от 25 до 35 лет	5

от 35 до 45 лет	4
свыше 45 лет	1

Данные, приведенные в таблице 4, показывают, что в организации наибольшее число сотрудников – от 25 до 35 лет и от 35 до 45 лет, эти возрастные группы имеют наибольший удельный вес в данной структуре. На третьем месте по возрастной структуре персонала группа работников до 25 лет. Четвертое место по количеству занимает группа сотрудников в возрасте свыше 45 лет.

В зависимости от общего стажа работы и стажа работы сотрудники распределены следующим образом (таблица 5).

Таблица 5 – Структура персонала по стажу

Стаж работы	Количество сотрудников данного стажа работы, чел.
от 1 до 5 лет	3
от 5 до 10 лет	4
от 10 до 20 лет	4
от 20 до 30 лет	1

Данные, приведенные в таблице 5, показывают, что наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники со стажем от 5 до 10 лет и со стажем от 10 до 20 лет. Третье место занимает группа работников со стажем от 1 до 5 лет. Работники со стажем от 20 до 30 лет имеют небольшую долю – всего 1 чел.

В целом, исходя из проведенного анализа, можно сказать, что на предприятии средний возраст работников составляет от 25 до 45 лет.

В таблице 3 представлены результаты (матрица) анализа системы управления персоналом на предприятии.

Таблица 3 – Матрица анализа системы управления персоналом

Вопросы	Варианты ответа				
	1	2	3	4	5
1. Осведомлен ли персонал фирмы о ее планах?			мало		
2. Участвует ли персонал фирмы в получении части прибыли?	нет				

3. Как фирма распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?			фрагментарно		
4. Как фирма определяет потребность в кадрах на перспективу?	не определяет				
5. Сколько работников выполняют точно такую же работу, как и 5 лет назад?		60%			
6. Какова процедура приема на работу?		несущественная			
7. Какая часть персонала не прошла обучение за последние 2 года?	95%				
8. Как изменился уровень травматизма и пропусков по болезни?			почти не изменился		
9. Как оценивается работа по регулированию оплаты труда на фирме?	оценка отсутствует				
10. Каков уровень понимания юридических обязательств фирмы?			довольно низкий		

Итак, средний балл (по данным таблицы 3) составляет 20.

Как видим, персонал о планах фирмы мало осведомлен, потребность в кадрах на перспективу не определяется, обучение за последние 2 года подавляющая часть коллектива не проходила.

Можно сделать вывод о том, что система управления персоналом частично удовлетворяет потребностям организации, близка к кризисному состоянию.

### **1.3. Анализ подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала**

Теперь проведем анализ подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Внутрифирменное обучение – это систематический процесс, вписанный в общую политику развития человеческих ресурсов и направленный на изменение поведения работника в целях достижения наилучших результатов деятельности организации.

Особенность внутрифирменного обучения состоит в том, что оно интегрирует два процесса, протекающих в организационной среде: процесс целевого обучения и процесс профессиональной деятельности. Таким образом,

результатами внутрифирменного обучения одновременно являются и результаты обучения, и результаты профессиональной деятельности, точнее – их изменение по результатам обучения.

Цель организации профессионального обучения на предприятии – создание системы непрерывного обучения персонала на основе оптимального сочетания различных форм подготовки, переподготовки и обучения вторым профессиям, повышения их квалификации и уровня знаний с учетом динамичных изменений в технике, технологии, организации производства, в тесной увязке с их индивидуальным профессионально-квалификационным продвижением.

Внутрифирменное обучение – подготовка персонала, проводимая на территории предприятия (или корпоративных учебных центров) и основанная на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей, в также ведущих специалистов самой компании.

В настоящее время конкурентоспособность предприятия в большой степени зависит от квалификации сотрудников, которая определяется степенью компетентности человеческих ресурсов, способных грамотно осуществлять свою деятельность при решении поставленных целей и задач, необходимых для эффективной деятельности предприятия.

Так как рынок неустойчив, внутренняя и внешняя среды предприятия постоянно меняются, соответственно, меняются и требования к персоналу. Безусловно, что только высококвалифицированные кадры будут являться одним из инструментов влияния на повышение конкурентоспособности и стабильности деятельности организации.

Повышение квалификации персонала является неотъемлемой частью развития каждого предприятия, так как развитие организации и ее персонала - взаимосвязанные понятия. Одной из наиболее эффективных форм повышения квалификации персонала является внутрифирменное обучение.

Для успешной деятельности предприятия необходимо раскрывать и увеличивать потенциал трудовых ресурсов, оптимизировать затраты на производство продукции или услуги, формировать организационную культуру, и одним из эффективных рычагов влияния на данные процессы является внутрифирменное обучение.

От обеспеченности предприятия персоналом в профессиональном и квалификационном составе зависит объем продукции и ее качество, эффективность использования оборудования, себестоимость продукции и другие экономические показатели, а также эти данные характеризуют квалификационный уровень сотрудников.

Поэтому далее рассмотрим и охарактеризуем структуру персонала предприятия.

Штатная численность персонала составляет 13 чел.

Структура по категориям работников:

- Управленческий персонал – 2 чел.
- Специалисты – 3 чел.
- Технический персонал – 8 чел.

Данные анализа персонала по уровню образования представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ персонала по уровню образования

Уровень образования	2014	2015	2016
высшее	4	4	4
среднее профессиональное	9	9	8
среднее общее	0	0	1

Данные по уровню образования графически представлены на рисунке 2.

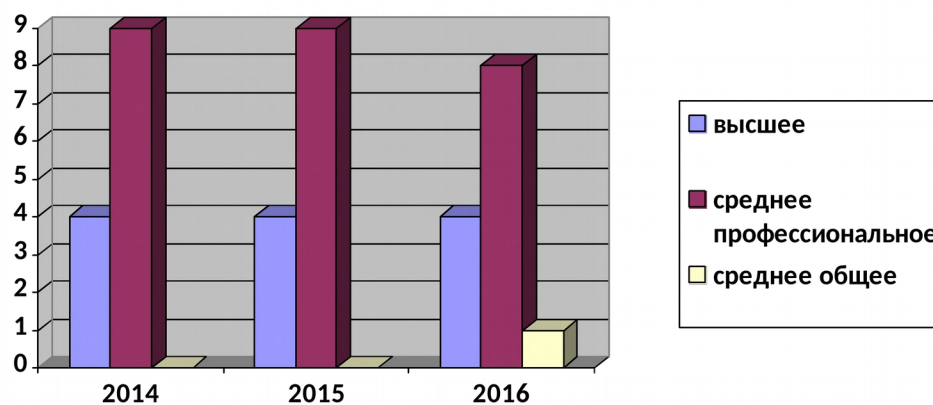


Рис. 2 – Данные по уровню образования персонала

Как видим, подавляющее количество сотрудников имеют среднее профессиональное образование, высшее профессиональное образование – 4 чел. Таким образом, в целом уровень подготовки кадров предприятия не достаточно высокий.

Качество услуг – важнейший показатель деятельности предприятия. Управление качеством становится важнейшим фактором, основное содержание которого – обеспечить такой уровень услуг, который может полностью удовлетворить все запросы потребителя. Высокое качество услуг является самой весомой составляющей, определяющей конкурентоспособность организации. Только на основе высокого качества своей работы сервисное предприятие может выжить в условиях конкуренции и получать устойчивую прибыль.

В связи с этим проведен анализ качества обслуживания на предприятии.

Для анализа был использован метод анкетирования клиентов (бланк анкеты представлен в Приложении 2). В анкетировании приняли участие 100 клиентов (период проведения анкетирования январь – февраль 2017 года).

Результаты анкетирования представим на рисунках 3, 4, 5.

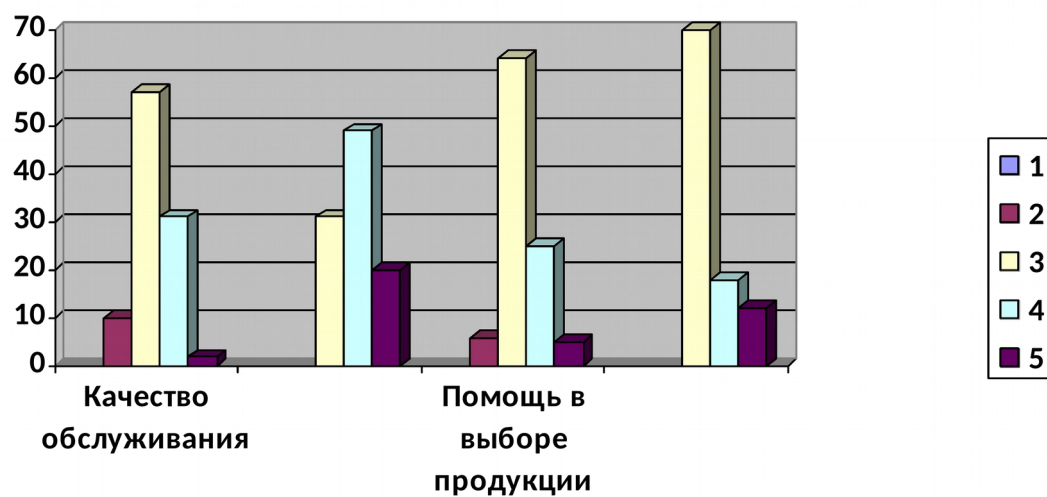


Рис. 3 – Ответы на вопрос «Как Вы оцениваете уровень обслуживания? (По 5-бальной шкале)»

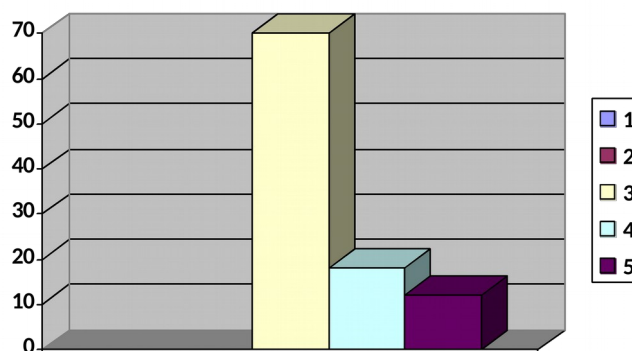


Рис. 4 – Ответы на вопрос «Оцените в целом уровень предприятия»

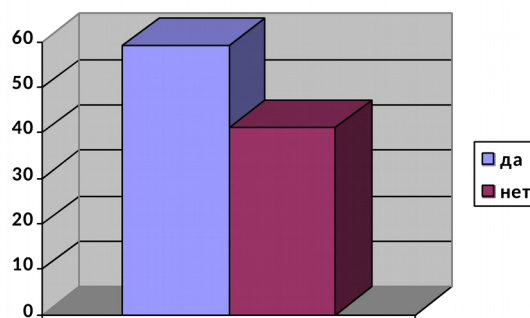


Рис. 5 – Ответы на вопрос «Посетили бы Вы вновь наше предприятие?»



Таким образом, по результатам проведенного анкетирования можно сделать вывод, что уровень (качество) обслуживания по большинству критериев оценивается довольно низко. Как видим, это снижает в целом впечатление от предприятия. Это указывает на необходимость обучения персонала.

Проведем анализ действующей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала на предприятии.

Документов, регламентирующих обучение и повышение квалификации, на предприятии нет.

Среди применяемых форм обучения используется только инструктаж, который проводится в начале работы вновь принятого сотрудника. Инструктаж включает определение шагов, необходимых для выполнения той или иной работы в необходимой последовательности. Но данный процесс не регламентирован.

В некоторой степени применяется метод обучения на рабочем месте, что подразумевает обучение в процессе фактического выполнения определенной работы. Сам процесс обучения проходит непосредственно в коллективе организации, в качестве рабочих примеров по обучению выступают профессиональные задачи и обязанности, которые возложены на нового работника, и который решает поставленные задачи под руководством опытного специалиста. Однако этот процесс на предприятии также не регламентирован.

Итак, на предприятии применяется довольно простая схема ознакомления работников с их прямыми обязанностями и вопросами работы путем ознакомления с основными обязанностями, документами и выдачи должностных инструкций.

В настоящее время в организации «Партнер» организуются только виды внешнего обучения персонала: повышение квалификации специалистов. Однако на предприятии обучение проходят только

специалисты бухгалтерии. За последние 3 года обучение прошел 1 сотрудник (бухгалтер).

Повышение квалификации специалистов бухгалтерии имеет своей целью периодическое повышение их квалификации, необходимость которого связана с изменениями в налоговом и бухгалтерском учете. Таким образом обучение в данном случае является ответом на внешние события (изменение законодательства). Повышение квалификации сотрудника осуществляется в рамках его прежней профессиональной специализации.

А в случае направления на обучение сотрудника с минимальным опытом в сфере бухгалтерии, повышение квалификации специалистов отдела является продолжением базовой подготовки, вводя работников в новый круг обязанностей.

При этом определение потребности в обучении не систематизировано, т.к. план направления специалистов на обучение не составляется. Оценка потребности в обучении и повышении квалификации сотрудников не проводится, планы по обучению и повышению квалификации сотрудников не составляются.

Следует отметить тот факт, что сам процесс обучения на предприятии носит ситуативный и несистематизированный характер, что, в свою очередь, не может быть гарантом стабильного профессионального развития для сотрудников.

В связи с этим следует также отметить отсутствие контроля знаний. Не разработана методика объективной оценки эффективности обучения, которая строилась бы на анализе качественных изменений и улучшений в работе обученного персонала (в данном случае сотрудников бухгалтерии).

Чтобы поставленные руководством компании цели по управлению развитием персонала были достигнуты, недостаточно просто создать программу обучения. Для эффективной работы системы необходимо мотивировать сотрудников к получению новых знаний и навыков, поскольку сам процесс обучения, к сожалению, практически никогда не является

основной и единственной мотивацией для работника. Поэтому основным стимулом к развитию специалиста становится, как правило, результат, которого он сможет достигнуть по мере вовлечения в новую для себя тему. Все факторы, положительно или отрицательно влияющие на уровень мотивации сотрудников, можно поделить на три группы – индивидуальные (уровень активности, склонность к обучению, интерес к получению новых знаний), демографические (чем старше человек – тем меньше он распыляет внимание, больше склоняясь к глубокому погружению в область применения своих профессиональных навыков) и ситуационные.

На данном предприятии методы мотивации к обучению персонала не применяются.

Обучение вне рабочего места связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы. Именно поэтому на данный момент обучению персонала на предприятии не уделяется достаточно внимания. Однако связанные с отсутствием обучения проблемы снижают эффективность как непосредственно системы управления персоналом, так и деятельности предприятия в целом, поскольку снижается уровень квалификации персонала, наблюдается повышенный уровень текучести кадров из-за отсутствия профессионального развития сотрудника.

Не определена и ответственность за организацию, проведение обучения.

Таким образом, проведя анализ действующей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала на предприятии, мы выяснили, что система внутрифирменного обучения отсутствует. Обучение осуществляется фрагментарно, эпизодично, для отдельной, небольшой по численности категории персонала (сотрудников бухгалтерии), с использованием небольшого количества методов, что негативно сказывается на эффективности деятельности организации. Низкая квалификация

персонала и, как следствие, недостаток знаний, приводят к повышению финансовых затрат, снижению безопасности работ на предприятии, снижению качества производимой продукции и услуг.

На наличие проблем указывают:

- довольно низкий уровень подготовки (квалификационный уровень) персонала
- низкий уровень качества обслуживания (по результатам анкетирования клиентов).

По нашему мнению, отсутствие системы внутрифирменного обучения персонала является одной из причин высокого уровня текучести кадров, поскольку сотрудники организации не имеют возможности профессионально развиваться.

Вместе с тем, для повышения конкурентоспособности предприятия, работающего в сфере с достаточно легким порогом вхождения в бизнес, в сфере с высоким уровнем конкуренции, крайне важно и актуально непрерывное повышение квалификации персонала, обеспечение его развития и удовлетворенности работой. Все это может обеспечить система внутрифирменного обучения.

Ключевыми проблемами (недостатками), требующими первоочередного решения, в данном случае являются:

- 1) отсутствие документов, регламентирующих обучение и повышение квалификации;
- 2) отсутствие работы по определению потребности в обучении;
- 3) ситуативный и несистематизированный характер процесса обучения;
- 4) отсутствие работы по контролю знаний (пройденного обучения);
- 5) отсутствие ответственного за организацию обучения.

Поэтому на предприятии необходимо разработать систему внутрифирменного обучения персонала. Ведь высокий уровень текучести кадров, потеря интереса к деятельности, неконкретизированные перспективы личностного роста являются проблемами на предприятии, а налаженная

система обучения внутри организации позволит снизить данные проблемы, повысить мотивацию сотрудников.

Для достижения высокого уровня конкурентоспособности предприятия в условиях современной рыночной экономики необходимы профессиональная подготовка и непрерывное обучение персонала. Более высокая, чем у конкурентов, готовность персонала к обучению и высокий уровень квалификации послужат надежным фактором эффективной деятельности предприятия.

### **Вывод по главе 1**

По итогам первой главы можно сделать вывод, что организация «Партнер» относится к предприятиям малого бизнеса, имеет относительно небольшие размеры. Кроме того, большая часть финансовых показателей деятельности имеет отрицательную динамику, что указывает на наличие проблем в функционировании.

Система управления персоналом организации «Партнер» частично удовлетворяет потребностям организации, близка к кризисному состоянию.

Проведя анализ действующей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала на предприятии, мы выяснили, что система внутрифирменного обучения отсутствует. Обучение осуществляется фрагментарно, эпизодично, для отдельной, небольшой по численности категории персонала (сотрудников бухгалтерии), с использованием небольшого количества методов, что негативно сказывается на эффективности деятельности организации. Низкая квалификация персонала и, как следствие, недостаток знаний, приводят к повышению финансовых затрат, снижению безопасности работ на предприятии, снижению качества производимой продукции и услуг.

При этом отсутствие системы внутрифирменного обучения персонала является одной из причин высокого уровня текучести кадров, поскольку сотрудники организации не имеют возможности профессионально развиваться.

Ключевыми проблемами (недостатками), требующими первоочередного решения, являются: отсутствие документов, регламентирующих обучение и повышение квалификации; отсутствие работы по определению потребности в обучении; ситуативный и несистематизированный характер процесса обучения; отсутствие работы по контролю знаний (пройденного обучения); отсутствие ответственного за организацию обучения. Это негативно сказывается на эффективности деятельности предприятия, о чем свидетельствуют отрицательная динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности, восприятие клиентами качества обслуживания как низкое. Поэтому на предприятии необходимо разработать систему внутрифирменного обучения персонала.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

### **2.1. Разработка системы внутрифирменного обучения персонала**

Как показал проведенный в первой главе работы анализ, отсутствие системы внутрифирменного обучения персонала является одной из причин высокого уровня текучести кадров (сотрудники организации не имеют возможности профессионально развиваться), ее отсутствие негативно сказывается на эффективности деятельности предприятия, о чем

свидетельствуют отрицательная динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности, восприятие клиентами качества обслуживания как низкое.

Перечень мероприятий по разработке системы внутрифирменного обучения персонала в целях устранения выявленных недостатков предприятия «Партнер» представим в таблице 7.

Таблица 7 – Перечень мероприятий по разработке системы  
внутрифирменного обучения персонала

Выявленные недостатки	Мероприятия по устранению недостатков	Ответственные лица	Сроки (даты)	Затраты, руб.
1	2	3	4	5
Отсутствие ответственного за организацию обучения	Назначение менеджера по персоналу ответственным за организацию обучения персонала.	Директор	1 - 20 декабря 2017 г.	3 часа * 511 р. = 1533 р.
	Издание приказа о назначении ответственного за организацию обучения, внесение соответствующих изменений в должностную инструкцию.			

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
Отсутствие документов, регламентирующих обучение и повышение квалификации	Разработка «Положения об обучении и повышении квалификации работников»	Менеджер по персоналу	11-30 января 2018 г.	3 часа * 511 р. = 1533 р.
	Утверждение «Положения об обучении и повышении квалификации работников» и ознакомление с ним работников.	Директор, менеджер по персоналу	1-28 февраля 2018 г.	5 часов *131 р. = 655 р.

Отсутствие работы по определению потребности в обучении	Установление порядка и регламента определения целей и регулярное уточнение перспективных и текущих задач, стоящих перед предприятием, перед каждым функциональным подразделением	Директор, начальник склада, менеджер по персоналу	1-30 марта 2018 г.	3 часа * 511 р. = 1533 р.  3 часов * 256 р. = 768 р.  5 часов * 131 р. = 655 р.
	Прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям и стратегическим целям предприятия	Менеджер по персоналу	Постоянно	5 часов * 131 р. = 655 р.
Ситуативный и несистематизированный характер процесса обучения	Разработка плана обучения и повышения квалификации персонала. Опрос руководителей и согласование с ними плана.	Менеджер по персоналу	1 апреля -30 мая 2018 г.	3 часа * 511 р. = 1533 р.  5 часов * 131 р. = 655 р.
	Согласование целей обучения со стратегическими целями предприятия	Директор, менеджер по персоналу	1-30 июня 2018 г.	
	Утверждение плана обучения	Директор	1-7 июля 2018 г.	

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
Ситуативный и несистематизированный характер процесса обучения	Выбор тренинговых компаний и программ семинаров и тренингов. Проведение переговоров с тренинговыми компаниями.	Менеджер по персоналу	10 июля - 30 августа 2018 г.	3 часов * 131 р. = 393 р.
Отсутствие работы по контролю знаний (пройденного обучения)	Разработка и внедрение системы контроля знаний, результатов проведенного обучения.	Менеджер по персоналу (совместно с тренинговой компанией)	10 июля - 30 августа 2018 г. во время переговоров с тренин-	5 часов * 131 р. = 655 р.



	Определение критериев оценки эффективности обучения.	Менеджер по персоналу (совместно с тренинговой компанией)	говыми компаниями	
Итого затрат:				10 568 р.

Расчет затрат (определение стоимости одного часа ответственных за внедрение мероприятий) представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Данные для расчета затрат, руб.

Должность ответственного за мероприятия	Средняя заработная плата в месяц	Кол-во рабочих дней в месяц	Кол-во часов в месяц при 8-часовом рабочем дне	Стоимость одного часа
Директор	90 000	22	176	511
Начальник склада	45 000	22		256
Менеджер по персоналу	23 000	22		131

Исходя из данных таблицы 8 о стоимости часа ответственных за мероприятия должностных лиц, рассчитаны затраты на мероприятия.

По данным таблицы 7 видим, что сумма затрат на мероприятия составит 10 568 руб.

Следует отметить, что организации нужно не обучение как таковое, а нужны его результаты. Сделать обучение результативным можно только при системном подходе. Системный подход к обучению включает логическое согласование начала деятельности с выяснением политики и ресурсов для ее поддержания, за которым следует оценка потребности в обучении. После этого проводится само обучение, за которым следует оценка результатов.

Внутрифирменное обучение должно осуществляться на основе специальной программы, алгоритм которой обычно включает в себя четыре этапа:

1. Предварительная оценка, проводимая с целью определения потребностей обучения. Обучению предшествует оценка персонала, которая

выявляет потребность в развитии умений и навыков, способности к восприятию новых знаний.

2. Постановка целей обучения. Этот этап необходим для выработки и уточнения прогнозируемых результатов в измеримых единицах, которых должны достигнуть сотрудники по окончании обучения.

3. Обучение персонала. Целью этого этапа послужит выбор методов обучения персонала, тренинговых компаний, проведение с ними переговоров и проведение непосредственно обучения.

4. Оценка. Целью этого этапа является оценка эффективности обучения путем сравнения эффективности до и после проведения программы обучения.

Стоит подчеркнуть, что разработка внутрифирменного обучения персонала предполагает включенность в этот процесс всех менеджеров компании, наличие долгосрочной программы обучения, согласованной со стратегией развития компании.

Цели обучения, на которые следует ориентироваться при организации внутрифирменной системы обучения персонала:

- 1) получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;
- 2) поддержание и повышение профессионального уровня персонала;
- 3) подготовка сотрудников к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;
- 4) подготовка к продвижению по службе;
- 5) знакомство сотрудников со стандартами работы компании, стратегией развития, технологией деятельности.

Можно определить следующие шаги разработки внутрифирменной системы обучения в организации:

– выработка политики обучения, которая направляет организационные действия (например, назначение менеджера по персоналу ответственным за организацию обучения персонала), как в нужном объеме, так и в нужном направлении обучения и развития;

- определение перечня обязанностей тех, кто отвечает за реализацию политики;

- установление структуры обучающих должностей и процедур, а также распределение материальных ресурсов для обучения;

- четкое выполнение обязанностей всеми, кто отвечает за реализацию политики, в т.ч. менеджером по персоналу, – от анализа потребностей в обучении до оценки проведенных обучающих мероприятий.

Необходимо разработать нормативно-методическое обеспечение внутрифирменного обучения персонала. А именно: разработка документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач внутрифирменного обучения персонала, утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Менеджер по персоналу и руководители структурных подразделений должны уточнять потребность в обучении, предоставляя заявку.

Создается план обучения персонала, который утверждается директором.

Общий план обучения может состоять из двух частей: обязательной и факультативной. Первая формируется на основе текущих задач компании. Например, обязательным может быть обучение для новых сотрудников компании, для персонала продающих подразделений (менеджеров по продажам, т.к. они непосредственно взаимодействуют с клиентами), а также для ряда специалистов, чья квалификация требует регулярного обучения (бухгалтер, юрист т.п.). Что касается факультативной части, здесь действует принцип целесообразности. Возможности бюджета в этом случае также играют не последнюю роль. Многое зависит от непосредственного руководителя, планирующего дальнейшую карьеру сотрудника в компании. Он, к примеру, может подать заявку на обучение специалиста

дополнительным функциям с перспективой дальнейшего повышения его квалификации. Факультативное обучение может быть сильным мотивационным элементом.

Провести тренинг и дать работникам знания недостаточно. Важно выяснить, как применяются эти знания на практике. Мониторинг ежедневной деятельности – ключевой момент системного подхода к обучению персонала. Ответственными за эти задачи могут быть непосредственные руководители, линейные менеджеры. Только наблюдая за работой подчиненных, можно определить, что они делают хорошо, а какие навыки необходимо совершенствовать. Так формируется очередной «запрос» на обучение, корректируется тренинг-план конкретного работника. Человека учат именно тому, что необходимо лично для него на данном участке работы.

Обучение на рабочем месте дешевле и оперативнее, оно характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Важнейшие методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности. Все эти методы обучения можно использовать в дальнейшем, после проведения основного этапа обучения.

Менеджер по персоналу должен вести учет числа обученных работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также должен вести учет затрат на эти цели. В начале отчетного периода составляется смета расходов на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров.

Оценка эффективности обучения может проводиться с помощью тестов, опросников, заполняемых обучающимися, экзаменов и т.п. Оценивать эффективность обучения могут как сами обучающиеся, так и руководители,

специалисты отделов обучения, преподаватели, эксперты или специально созданные целевые группы.

В идеале оценку эффективности обучения следует производить постоянно, в качественной либо количественной форме оценивая влияние обучения на такие показатели работы организации, как продажи, качество продукции и услуг, производительность труда, установки работников и др.

Необходимо учитывать и особенности обучения взрослого человека. У взрослых обучаемых, уже имеющих практический опыт, более конкретные и прагматичные ожидания от учебного процесса. Они заинтересованы в результатах обучения и стремятся получить профессиональную подготовку, соответствующую требованиям собственной практической деятельности.

Аудитория системы внутрифирменного обучения – сформированные личности, обладающие жизненным и профессиональным опытом со всеми вытекающими из этого преимуществами и ограничениями. Выделяют следующие специфические аспекты взрослой аудитории:

1. Мотивация. Большое преимущество взрослой аудитории состоит в том, что она может быть достаточно высоко мотивирована на обучение, глубоко осознает причины необходимости обучения, сферы возможного приложения полученных знаний и готова точно сформулировать запрос к преподавателю. Но, когда в учебную группу попадают люди, не имеющие желания обучаться, ситуация резко осложняется. В работе с такими слушателями преподаватель вынужден обосновывать важность обучения, для чего ему необходимы знания об индивидуальных целях, склонностях, мотивах слушателя, а также представление о ситуации, в которой слушатель окажется по возвращении с курса подготовки.

2. Особенности психических функций взрослых людей. Данный аспект важен с точки зрения организации подачи учебного материала. Память взрослого человека в среднем менее объемна, он быстрее утомляется, ему труднее долгое время концентрировать внимание. С другой стороны, взрослый человек обладает существенным преимуществом, которого, как

правило, нет у более молодых людей, – хорошо развитыми навыками мышления. Именно поэтому программа обучения взрослых требует гораздо более четкого определения понятий, системной структурированности учебного материала, максимальной ориентации на практику.

3. Профессиональный опыт человека. Здесь прежде всего важна специфика того вида деятельности, которой занимается слушатель.

4. Прошлый опыт и сложившийся при этом индивидуальный стиль овладения знаниями. Еще один фактор, оказывающий существенное влияние на ожидания слушателей по отношению к процессу обучения.

Профессиональное обучение персонала в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров должно носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности для последовательного расширения и углубления знаний, постоянного поддержания уровня их квалификации в соответствии с требованиями производства, целями и задачами стратегического развития предприятия.

Основу ступенчатой системы обучения составляет поэтапное обучение работников и определенная последовательность в усвоении, развитии и углублении знаний, умений и навыков, взаимодействии ранее полученных с новыми знаниями, увязка учебного материала между предметами внутри ступеней и между ступенями.

Применение внутрифирменного обучения нацелено на сглаживание дисбаланса между спросом и предложением специалистов конкретной квалификации, а также подготовку работников требующихся специальностей.

В целом разработанная нами система внутрифирменного обучения на предприятии представляет комплексный управляемый непрерывный процесс.

Системность обеспечивается четкой последовательностью действий (этапов), начиная от определения потребности в обучении и заканчивая контролем, оценкой эффективности проведенного обучения.

Основным достоинством разработанной системы внутрифирменного обучения персонала является то, что линейные руководители и менеджер по

персоналу будут отвечать не только за организацию процесса обучения, но и выделение приоритетов в его содержании и направлении, т.е. можно говорить о целостности системы обучения персонала.

Преимуществом внутрифирменного обучения является и то, что программа учебного процесса составляется с учетом специфики данного предприятия, передача знаний осуществляется более легким для восприятия наглядным способом, результаты проведения подготовки проще контролировать.

Экономически выгодно увеличивать отдачу от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлекать новых работников, поэтому организация должна стремиться повышать эффективность внутрифирменного обучения, чтобы работник достигал требуемого уровня профессионализма в максимально короткие сроки.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение разработки системы внутрифирменного обучения персонала**

В российском трудовом предусмотрены следующие профессионального обучения : подготовка новых ; переподготовка (переобучение); вторым (смежным) ; повышение квалификации.

Подготовка новых работников – это первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. По существующему в общему правилу обучение не 6 месяцев. Ученики пользуются всеми правами работников, и на них в полном объеме распространяются законодательство о труде, коллективный договор и иные нормативные акты.

Переподготовка (переобучение) с целью освоения профессий высвобождаемыми , которые не быть использованы имеющимся у них , а также лицами, желание сменить с учетом потребности производства. По расчетам затраты на переподготовку инженера в три раза ниже, чем на поиск и прием на

работу нового,  
вероятность ухода которого,  
кроме того, выше.

Обучение

вторым ()

профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации  
осуществляется с

расширения

мастерства,

к

работе в условиях применения коллективных форм организации труда при  
необходимости совмещения профессий.

Правовое обеспечение

системы управления

персоналом состоит в

использовании средств и форм

юридического воздействия на

органы и

объекты управления

персоналом с

целью достижения

эффективной деятельности организации.

Основные

правового

системы

персоналом –

правовое

трудовых ,



складывающихся

работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов ,

вытекающих из

трудовых отношений.

Правовое обеспечение

системы управления

персоналом включает:

1) соблюдение,

и

применение

действующего

законодательства в

области ,

трудовых отношений;

2)

разработку и

утверждение локальных

нормативных и

ненормативных актов организационного, организационно

распорядительного,

экономического характера;

3)

подготовку об

действующих или отмене

устаревших и фактически утративших

нормативных ,

изданных в организации по ,  
кадровым вопросам.

Осуществление правового  
обеспечения в  
организации возлагается на ее  
руководителя и  
других должностных лиц, а  
также на  
руководителя системы  
управления персоналом и ее  
работников по вопросам,  
входящим в их компетенцию.

Теперь , на  
нормативно-  
актах  
разработанные мероприятия:

1.

Конституция РФ  
является специфическим  
источником трудового права. Она  
базовые  
человека в  
труда,  
составляют  
соответствующих  
трудового права.

Положения ст. 37

выступают в качестве исходных начал правового регулирования трудовых

отношений.

Законодательство о  
труде направлено на  
развитие этих  
начал и  
создание системы  
гарантий трудовых прав работника.

2.

Помимо  
основных прав и  
трудового  
нормы  
РФ  
значение для построения системы источников трудового права. Так, ст. 15  
Конституции  
включает в правовую систему страны общепризнанные принципы и  
международного  
и  
международные договоры РФ. Для  
трудового права это  
положение очень важно,  
поскольку значительная  
часть прав  
человека – это  
трудовые права,  
такие как  
право на труд,  
право на отдых, на  
объединение и т. д. Эти  
права и

механизм их  
реализации нашли  
отражение как в  
международных пактах, декларациях, так и в  
многосторонних международных  
договорах –  
конвенциях Международной  
организации труда.  
Признание  
непосредственно на  
РФ –  
интеграции  
в  
международное и  
доказательство  
приверженности общегуманистическим идеалам.

Трудовой кодекс РФ,  
введенный в  
действие с 01.02.2002 и  
измененный Федеральным  
законом от 30.06.2006 № 90-ФЗ,  
является базовым  
актом отрасли и в  
соответствии с ч. 2 ст. 5 ТК  
имеет приоритетное  
значение по  
сравнению с  
другими федеральными законами.

Трудовой  
определяет всех  
трудового права. Он  
содержит понятийный  
аппарат отрасли,  
закрепляет основные  
принципы правового  
регулирования трудовых отношений,  
определяет правовое  
положение работника и работодателя.

Кодекс  
ключевую в  
механизме  
регулирования отношений,  
права работников,  
гарантии и  
способы их защиты.

В частности,  
согласно ТК РФ  
право на  
профессиональную подготовку,  
переподготовку и  
повышение квалификации  
является по  
своей природе  
одним из  
основных трудовых прав  
работника (ст. 21).

По сути, в ст. 21 ТК РФ идет о  
на  
обучение. При этом  
следует разграничить  
формы профессионального  
обучения: профессиональная подготовка,  
переподготовка и  
повышение квалификации работников.

Право  
профессиональную ,  
переподготовку и повышение квалификации является самостоятельным ,  
которое  
рассматривать  
взаимосвязи с правом на , в том  
его  
—  
правом на  
профессиональное образование.

Право каждого  
человека на  
образование признается во  
Всеобщей декларации прав  
человека и иных международно-  
правовых актах.

Конституция  
гарантирует на  
профессионального

(ст. 43). Речь идет о получении профессионального образования соответствующего уровня (начальное, , высшее, и дополнительное) в образовательных учреждениях образовательных организаций, соответствующую лицензию, в соответствии с государственными образовательными стандартами.

#### В ТК РФ

правовой механизм реализации права работника на профессиональное обучение выведен на локальный и договорный уровни.

Необходимость и периодичность профессиональной , переподготовки и повышения квалификации кадров для собственных нужд определяет работодатель. В локальном порядке с учетом мнения представительного органа работников он устанавливает формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, перечень необходимых профессий и специальностей. В этой для

права на профессиональную подготовку, ,  
повышение необходимо, как ,  
наличие

фактического :

коллективный (   
соглашение)

локальный акт или трудовой договор; дополнительный договор между  
работником и  
работодателем или  
ученический договор.

В

трудовом законодательстве  
преобладающее место  
занимают акты  
централизованного регулирования –  
Трудовой кодекс РФ,  
постановления Правительства РФ, акты  
Министерства здравоохранения и  
социального развития РФ.

Вместе с есть

труда,

могут

при

локальных

норм,

в

каждой организации. В

условиях рыночных

отношений сфера

локального регулирования



неуклонно расширяется. К  
таким  
относятся:  
руководителя по  
вопросам (по , увольнению,  
) ,  
положения о ,  
должностные ,  
стандарты организации и др.

В  
систему нормативных  
актов о  
труде входят генеральные, отраслевые,  
специальные (региональные) соглашения,  
коллективные договоры и  
другие правовые акты,  
применяемые непосредственно в организациях.

Правовые  
ненормативного – это  
и указания,  
могут  
руководители  
управления  
и всех ее подразделений по вопросам объявления дисциплинарного  
взыскания, поощрения работников, техники безопасности, ,  
прекращения трудового  
договора и т.п.

Нормативно-  
правовое обеспечение

системы внутрифирменного обучения персонала – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-обеспечение условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом. Нормативно-

материалы

по их .

Различают нормативно-

справочные документы;

документы организационного, организационно-

распорядительного и организационно-

методического характера;

документы технического, технико-

экономического и

экономического характера.

Первая

включает и нормативы,

при

задач

и

планирования в

сфере

производства и управления. Например,

нормы времени

управленческих процедур,

инструкция государственной

налоговой службы РФ, сменно-

суточные задания и т.д.

Документы

группы задачи, функции, ,

обязанности и

отдельных

системы

персоналом;

методы и правила выполнения работ по управлению персоналом.

На  
основе типовых  
документов с  
учетом особенностей  
организации работники  
службы управления  
персоналом разрабатывают  
документы для  
внутреннего пользования.

К  
документам -  
методического и методического характера относятся те, которые  
регламентируют выполнение функций  
управлению персоналом. К ним  
относятся:

—  
положение  
формированию  
резерва в организации; положение  
организации  
работников;

—  
рекомендации по  
организации подбора и  
отбора персонала;

—  
положение

урегулированию в  
коллективе; по  
и  
стимулированию ;  
инструкция  
соблюдению  
техники безопасности и др.

Для  
характеристики рабочих должностей,  
тарификации работ,  
присвоения квалификационных  
разрядов рабочим,  
составления программ  
подготовки и  
повышения квалификации  
рабочих используется  
нормативный документ –  
Единый тарифно-  
квалификационный справочник  
работ и  
профессий рабочих (ЕТКС).  
Рассмотрим  
некоторых  
регламентирующей .

Положение о  
персонале отражает  
вопросы профессионального и  
социального развития  
трудового коллектива, его

взаимоотношений с администрацией,  
гарантированности занятости  
персонала и др.  
Положение в  
основном в коммерческих организациях.

Положение о  
подразделении – документ,  
регламентирующий деятельность какого-либо  
структурного подразделения  
организации – его задачи, функции, права, ответственность.

Совокупность  
служащих  
отражение в штатном расписании – ,  
утверждаемом  
организации и содержащем сведения о численности работников  
соответствующих категорий  
каждой ,  
наименованиях ,  
должностных окладах и  
надбавках к ним. Для  
каждой должности,  
содержащейся в  
штатном расписании,  
должна быть  
разработана должностная инструкция,  
которая составляется на  
основе Положения о подразделении,  
квалификационной характеристики, а

также проведенного  
анализа работы и  
составленного описания работы.

Должностная  
определяет ,  
права и ответственность каждого ,  
занимающего должность,  
с  
заместителей руководителя подразделения.

Деятельность первых лиц  
организации и их  
заместителей регламентируется ее Уставом, а  
руководителей подразделений –  
Положениями о них.

Личностная спецификация представляет собой набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к работнику. Личностная спецификация дает информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, для проведения собеседования.

Право на профессиональное обучение (профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации) реализуется в индивидуально-договорной форме.

В ТК РФ право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям, реализуется путем заключения соответствующих договоров:

- 1) ученический договор как договор на профессиональное обучение или переобучение с отрывом от производства или без отрыва;
- 2) договоры на повышение квалификации, профессиональную подготовку, переподготовку работника.

Ученические договоры. В первоначальной редакции ТК РФ предусматривались два вида ученических договоров: с работником данной организации на переобучение без отрыва от производства; с лицом, ищущим работу, на профессиональное обучение (ст. 198). Первый вид названного договора являлся дополнительным к трудовому договору и регулировался трудовым законодательством. Второй вид ученического договора согласно ТК РФ характеризовался как гражданско-правовой и, соответственно, регулировался гражданским законодательством.

Следует выделить два вида ученических договоров в зависимости от правового статуса ученика: ученический договор с лицом, ищущим работу, и ученический договор с работником. Ученический договор с лицом, ищущим работу, предполагает последующее заключение трудового договора по окончании ученичества (ст. 207 ТК РФ). Ученический договор с работником данной организации признается дополнительным к трудовому договору (ст. 198 ТК РФ).

Договоры о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации у данного работодателя или иных образовательных учреждениях по направлению работодателя. В отличие от ученического договора названные договоры в ТК РФ не получили даже рамочного правового опосредования. Законодатель ограничился лишь общим указанием на заключение в этом случае с работником дополнительного договора (ст. 197 ТК РФ) – имеется в виду дополнительный по отношению к трудовому договору. Таким образом, к трудовым договорам о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации относятся только договоры, заключенные работодателем и работником организации. При заключении таких договоров с лицами, ищущими работу, они носят гражданско-правовой характер. Только в отношении работников организации работодатель вправе по соглашению сторон включить в качестве дополнительного условия трудового договора условие об обязанности



работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет работодателя.

Содержание рассматриваемых договоров о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации определяется соглашением сторон трудового договора, так же как и основания его прекращения, продления. Поскольку названные договоры носят трудовправовой характер, постольку на них, как и на ученический договор, распространяется трудовое законодательство.

Одним из основных документов при организации системы обучения персонала в организации является Положение об обучении.

Разработка Положения об обучении позволит структурировать деятельность наставников, улучшить адаптацию вновь принятых сотрудников, удовлетворить их потребность в профессионально значимых знаниях, умениях, навыках и в то же время путем решения насущных практических проблем повысить эффективность работы персонала и эффективность деятельности предприятия.

Задачи разработки данного Положения: четкое описание процедуры организации обучения персонала в организации; распределение ответственности при организации обучения; закрепление системы обучения персонала в организации.

Структура Положения об обучении персонала (в общих чертах):

#### 1. Общие положения.

Определяются цели и принципы обучения персонала в компании.

Самые общие цели обучения:

- повышение производительности и качества труда персонала;
- повышение уровня профессиональной квалификации работников;
- принципы обучения: дифференциация в зависимости от уровня занимаемой должности работников; системность и непрерывность обучения и др.

#### 2. Планирование обучения.

Описывается процедура определения потребности в обучении.

Источниками информации для планирования обучения служат материалы аттестации и проч.

Чтобы затраты на обучение были учтены в бюджете компании, формирование плана и бюджета обучения должны предшествовать утверждению финансового плана салона.

3. Организация обучения. Формулируются процедура определения основных форм и методов обучения.

4. Контроль результатов обучения. Описывается технология оценки эффективности обучения, применяемая в салоне. Основной целью такой оценки является определение достижения целей обучения, какую пользу от обучения работников получит компания.

5. Ответственность при организации обучения. Указывается степень ответственности в процессе планирования и проведения обучения, как работодателя, так и самих работников.

С Положением об обучении должны быть ознакомлены все работники организации под роспись, для этого необходимо создать Журнал ознакомления с Положением об обучении.

Ответственность за организацию обучения персонала, методическое обеспечение, а также контроль над содержанием и качеством учебного процесса возлагается на директора и менеджера по персоналу.

Руководитель предприятия несет ответственность за своевременное производственное обучение своих работников, за повышение квалификации рабочих и специалистов, за создание соответствующих условий для обучения кадров.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность разработки системы внутрифирменного обучения персонала**

В соответствии с новой парадигмой менеджмента – Management by Learning (MBL) – главное конкурентное преимущество –

учиться больше, быстрее, а главное, эффективнее, чем конкуренты, что требует современных технологий и механизмов образовательного процесса, обеспечивающих развитие профессиональных компетенций.

Организации, имеющие современную систему внутрифирменной подготовки, лидируют в условиях конкуренции, имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой вызов внешней среды повышением собственной продуктивности.

Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации (например, производство товаров) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном соотношении между результатом труда и масштабом его использования (продуктивность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении между результатами труда персонала и затратами на персонал (экономичность труда).

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Единство экономической и социальной эффективности работы с персоналом единодушно признается всеми специалистами.

В настоящее время невозможно с достаточной степенью достоверности провести оценку экономико-социальной эффективности и она может носить только сугубо приближенный характер.

Сложность определения и расчета конечного социально-экономического результата (эффективности) состоит в том, что он может проявиться лишь в долгосрочном периоде и зависит от множества факторов. Кроме того, затруднена оценка конечных результатов деятельности организаций в чистом виде, без учета воздействия внешних факторов. Конечный социальный эффект выражает, прежде всего, качество трудовой

жизни персонала, методы измерения которого пока недостаточно разработаны.

Однако, чтобы реализовать все вышеперечисленные перспективы на практике, обучение действительно должно стать системой. Организации необходимо ясно представлять и адекватно оценивать собственные потребности в обучении, четко формулировать цели – как учебные, так и связанные с самим бизнесом, чтобы построить систему обучения, исходя из этих, специфических для данной компании, вводных, и внести в нее соответствующие элементы.

Затраты на внедрение мероприятий составят 10 568 руб.

Финансирование мероприятий будет осуществляться из собственных средств организации, специально выделенных на данный проект.

В случае, если по результатам внедрения мероприятий валовой доход увеличится, к примеру, на 5%, то экономический эффект составит 85 000 руб. (от 1700000 валового дохода в 2016 году). За вычетом понесенных затрат (10 568 руб.), экономический эффект составит 74 432 руб.

Однако еще одним позитивным эффектом будет снижение высокого уровня текучести кадров за счет фактора мотивации профессионального развития сотрудников. В случае, если уровень текучести кадров снизится, к примеру, на 10%, то экономический эффект по результатам внедрения мероприятий составит порядка 15 000 руб. (экономия на расходах набора персонала).

Следовательно, общий экономический эффект по результатам внедрения мероприятий составит 89 432 руб.

Коме того, важно рассмотреть показатели социальной эффективности. Обучение должно быть составной частью работы организации, неотделимой от ее основных целей. Обучение стоит денег, но эти вложения окупаются через повышение производительности, качества, удовлетворенности потребителей. Кроме того, и сотрудники высоко ценят те возможности, которые им открывает обучение.

Кроме того, отметим, что цели обучения с позиции работника и работодателя различны (таблица. 9).

Таблица 9 – Цели обучения с позиции работодателя и работника

Цели обучения с позиции работодателя	Цели обучения с позиции работника
<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация и формирование персонала управления;</li> <li>– овладение умением определять, понимать и решать проблемы;</li> <li>– воспроизводство персонала;</li> <li>– интеграция персонала;</li> <li>– адаптация персонала;</li> <li>– внедрение нововведений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поддержание на соответствующем уровне профессиональной квалификации и повышение профессиональной квалификации;</li> <li>– приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;</li> <li>– приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции и других организациях, влияющих на работу Компании</li> </ul>

Работодатель, способствуя обучению персонала, решает задачи организации и формирования управленческого персонала, адаптации персонала на предприятии, внедрения нововведений и овладения знаниями, необходимыми для понимания и решения различного круга проблем, возникающих в процессе производства.

С точки зрения работника он поддерживает на должном уровне и повышает свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, находящиеся вне сферы его непосредственной профессиональной деятельности, развивает способности в области планирования и организации производства.

Для работника польза от обучения состоит в следующем: более высокая удовлетворенность своей работой; рост самоуважения; рост квалификации, компетентности; расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации.

Кроме того, по результатам обучения возможно совмещение профессий работников по родственным специальностям, приносящее значительную экономию затрат. Так, например, сотрудник юридического отдела, изучивший основы кадрового делопроизводства, может выполнять функции соответствующего работника кадровой службы, что позволяет сократить расходы на сокращение заработной платы.

Социальная эффективность заключается в достижениях позитивных изменений. К числу позитивных можно отнести обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня, реализация и развитие индивидуальных способностей работников, определенная степень свободы и самостоятельности, благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Социальная эффективность мероприятий по разработке системы внутрифирменного обучения персонала будет проявляться в следующем:

- повышение уровня удовлетворенности сотрудников трудом;
- повышение качества выполнения сотрудниками своих профессиональных обязанностей;
- улучшение системы управления и структурированности профессиональных задач на рабочем месте;
- повышение заинтересованности сотрудников в выполняемых функциях и задачах;
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр. за счет прозрачности решений о повышении по итогам аттестаций);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников, их творческая самореализация;
- укрепление лояльности сотрудников и потребителей, рост вовлеченности; повышение приверженности персонала своей организации;
- повышение мотивации сотрудников за счет средств немонетарной мотивации.

Таким образом, отлаженная на предприятии система внутрифирменного обучения позволяет расширить систему социальной работы и мотивации работников, снизить текучесть кадров, повысить интерес к трудовой деятельности в данной организации, конкретизировать перспективу личного развития.

Способность и готовность сотрудников компании учиться быстрее конкурентов является надежным фактором, обеспечивающим эффективное функционирование компании на рынке труда, товаров и услуг.

Именно компании, проводящие профессиональную подготовку и непрерывное обучение своего персонала, достигают высокого уровня конкурентоспособности и успешности в условиях современного бизнеса.

Внутрикорпоративное обучение очень выгодно для компании: растет уровень квалификации работников, формируется кадровый резерв, стимулируется карьерный рост перспективных сотрудников, что повышает их мотивацию и укрепляет лояльность.

К социальным результатам можно также отнести обеспечение полной реализации потенциала работников организации, обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным особенностям и интересам работников. Обучение персонала также благоприятно влияет на самооценку сотрудников, как следствие - уменьшение стрессовых ситуаций, повышение способности реализации; также можно сделать вывод, что внутрифирменное обучение более выгодно с экономической стороны и со стороны контроля за процессом обучения.

Работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, быстрее справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию.

Таким образом, эффективная система внутрифирменного обучения является основой профессионального развития сотрудника и дает ему возможность соответствовать все повышающимся требованиям бизнес-среды и полностью реализовывать свой потенциал. Предприятию, в свою очередь, система внутрифирменного обучения позволяет повысить свою конкурентоспособность, и, как следствие, эффективность деятельности.

Можно сделать вывод о целесообразности внедрения предложенных мероприятий по разработке системы внутрифирменного обучения персонала.

## **Вывод по главе 2**

Для устранения выявленных проблем, для реализации стратегических целей организации «Партнер», предложены мероприятия по разработке системы внутрифирменного обучения персонала.

В целом разработанная система внутрифирменного обучения на предприятии представляет комплексный управляемый непрерывный процесс. Системность обеспечивается четкой последовательностью действий (этапов), начиная от определения потребности в обучении и заканчивая контролем, оценкой эффективности проведенного обучения. Основным достоинством разработанной системы внутрифирменного обучения персонала является то, что линейные руководители и менеджер по персоналу будут отвечать не только за организацию процесса обучения, но и выделение приоритетов в его содержании и направлении, т.е. можно говорить о целостности системы обучения персонала.

Определено нормативно-правовое обеспечение внедрения мероприятий и их социально-экономическая эффективность. Общий экономический эффект по результатам внедрения мероприятий составит 89 432 руб. Сделан вывод о целесообразности внедрения предложенных нами мероприятий по разработке системы внутрифирменного обучения персонала.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Согласно первой задаче исследования изучены теоретические основы внутрифирменного обучения персонала.

взаимосвязь между  
уровнем профессионализма  
персонала и  
результативностью работы  
предприятия заставляет  
руководителей уделять все  
больше внимания  
повышению квалификации  
своих сотрудников.

Главной  
внутрифирменного  
персонала  
наиболее  
использование  
работников в соответствии с  
предприятия:  
эффективности

предприятия,  
высококвалифицированного  
состава,  
новых и даже  
непрофильных заказов и др.  
Обучение персонала  
предприятий чаще  
всего реализуется как  
система внутрифирменного обучения, т.е.  
система  
персонала  
территории  
предприятия с привлечением штатных  
внештатных и  
направленная  
решение ,  
специфичных для  
данной организации.  
Удовлетворение запросов  
персонала путем его  
участия в  
различных формах  
внутрифирменного обучения  
позволяет рассматривать его как  
непрерывный образовательный процесс,  
который должен быть  
адаптированным к  
требованиям рынка труда,  
ориентированным на  
развитие у

обучаемых качеств,  
являющихся результатом  
опережающего профессионального образования.

Согласно второй задаче исследования, выявлено, что организация «Партнер» относится к предприятиям малого бизнеса, имеет относительно небольшие размеры. Кроме того, большая часть финансовых показателей деятельности имеет отрицательную динамику, что указывает на наличие проблем в функционировании. Система управления персоналом организации «Партнер» частично удовлетворяет потребностям организации, близка к кризисному состоянию.

Согласно третьей задаче исследования проведя  
подготовки,  
и  
повышения  
персонала предприятия, выяснили,  
система  
обучения отсутствует.  
Обучение осуществляется фрагментарно, эпизодично, для отдельной,  
небольшой по  
численности категории  
персонала (сотрудников  
бухгалтерии), с  
использованием небольшого  
количества методов, что  
негативно сказывается на  
эффективности деятельности организации.  
Низкая  
персонала и, следствие,  
знаний,  
к

повышению затрат,  
безопасности  
на предприятии, снижению качества производимой продукции и услуг.

На  
наличие проблем  
указывают довольно  
низкий уровень  
подготовки (квалификационный  
уровень) персонала;  
низкий уровень  
качества обслуживания (по  
результатам анкетирования  
клиентов).

Отсутствие системы  
обучения  
является  
из  
высокого  
текучести кадров, поскольку сотрудники организации не имеют возможности  
профессионально развиваться.  
Вместе с тем, для  
повышения конкурентоспособности предприятия,  
работающего в  
сфере с  
достаточно легким  
порогом вхождения в бизнес, в  
сфере с  
высоким уровнем конкуренции,  
крайне важно и  
актуально непрерывное

повышение квалификации персонала,  
обеспечение его  
развития и  
удовлетворенности работой. Все это может обеспечить система  
внутрифирменного .

Ключевыми проблемами  
(  
недостатками),  
требующими первоочередного решения, в  
данном случае  
являются: отсутствие документов,  
регламентирующих обучение и  
повышение квалификации;  
отсутствие работы по  
определению потребности в  
обучении; ситуативный и  
несистематизированный характер  
процесса обучения;  
отсутствие работы по  
контролю знаний (  
пройденного обучения);  
отсутствие ответственного за  
организацию обучения.

Поэтому  
предприятию  
разработать  
внутрифирменного персонала. Ведь  
высокий уровень

текучести кадров,  
потеря интереса к деятельности,  
неконкретизированные перспективы  
личностного роста  
являются проблемами на предприятии, а  
налаженная система  
обучения внутри  
организации позволит  
снизить данные проблемы,  
повысить мотивацию сотрудников. Для  
высокого  
конкурентоспособности  
в  
условиях  
рыночной  
необходимы  
подготовка и непрерывное обучение персонала.  
Более высокая, чем у конкурентов,  
готовность персонала к  
обучению и  
высокий уровень  
квалификации послужат  
надежным фактором  
эффективной деятельности предприятия.

Согласно четвертой задаче исследования, для  
выявленных проблем,  
реализации  
целей  
«  
Партнер»,

мероприятия  
разработке  
внутрифирменного обучения персонала.

В  
целом разработанная  
система внутрифирменного  
обучения на  
предприятии представляет  
комплексный управляемый  
непрерывный процесс.

Системность  
четкой  
действий (),  
начиная  
определения в  
обучении и заканчивая контролем, оценкой эффективности  
проведенного обучения.

Основным достоинством  
разработанной системы  
внутрифирменного обучения  
персонала является то, что  
линейные руководители и  
менеджер по  
персоналу будут  
отвечать не  
только за  
организацию процесса обучения, но и  
выделение приоритетов в его

содержании и направлении, т.е.  
можно о  
целостности  
обучения .

Общий экономический эффект по результатам внедрения мероприятий составит 89 432 руб. К социальным результатам можно также отнести обеспечение полной реализации потенциала работников организации, обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным особенностям и интересам работников. Сделан вывод о целесообразности внедрения предложенных мероприятий по разработке системы внутрифирменного обучения персонала.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: Пер. с англ. / М. Армстронг. – М.: Питер, 2015. – 825 с.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: Пер. с англ. / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 328 с.
3. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2015. – 224с.
4. Аширов, Д.А. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Д.А. Аширов. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 360 с.
5. Банникова, Л.Н. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – 151 с.



6. Бельская, Е.Г. Управление персоналом: технологии и методы [Текст]: Учебное пособие / Е.Г. Бельская. – М.: ГУУ, 2014. – 109 с.
7. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Современная школа, 2015. – 448 с.
8. Бердычевский, В.С. Трудовое право [Текст]: Учебное пособие / В.С. Бердычевский, Д.Р. Акопов, Г.В. Сулейманова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 512 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
10. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2014. – 496 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 688 с.
12. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2014. – 448 с.
13. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персоналоманеджмента [Текст]: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. – М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2014. – 251 с.
14. ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» [Текст]. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2012. – 17 с.
15. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2015. – 291 с.
16. Дирксен, Дж. Искусство обучать: как сделать любое обучение нескучным и эффективным / Дж. Дирксен. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 276 с.
17. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 546 с.

- 18.Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
- 19.Жигалова, А.А. Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации в компании / А.А. Жигалова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. № 6. – С. 176-180.
- 20.Жиленкова, Е.П. Управление промышленным предприятием на основе использования его интерспецифических ресурсов / Е.П. Жиленкова // Экономика и предпринимательство. 2012. № 1 (24). – С. 126-128.
- 21.Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом [Текст] / Л.Н. Иванова-Швец. – М.: Изд-во ЕАОИ, 2015. – 200 с.
- 22.Кокшарова, В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей [Текст]: Учебное пособие / В.В. Кокшарова. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2015. – 240 с.
- 23.Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2014. – 752 с.
- 24.Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2016. – 64 с.
- 25.Корнейчук, Б.В. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Б.В. Корнейчук. – М.: Гардарики, 2015. – 286 с.
- 26.Корпоративное обучение персонала организации [Текст]: Монография / Н.И. Шаталова, Г.Б. Кораблева, В.И. Столяров и др.; под ред. Н.И. Шаталовой. – Екатеринбург: УрГУПС, 2015. – 280 с.
- 27.Кудрявцева, Е.И. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Е.И. Кудрявцева. – СПб.: Межотраслевой ин-т повышения квалификации, 2015. – 438 с.
- 28.Куликова, Е.А. Эффективное внутрифирменное обучение – основа профессионального развития персонала // Современные научные

- исследования и инновации. 2016. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/63012> (дата обращения: 19.03.2017).
29. Куренной, А.М. Трудовые споры: практический комментарий [Текст] / А.М. Куренной. – М.: Дело, 2014. – 608 с.
30. Лушников, А.М. Курс трудового права [Текст]: Учебник: В 2 т. Т. 2 / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. – М.: Статут, 2015. – 1151 с.
31. Магура, М.И. Организация обучения персонала [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 264с.
32. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 144 с.
33. Маренков, Н.Л. Антикризисное управление [Текст] / Н.Л. Маренков, В.В. Касьянов. – М.: Национальный институт бизнеса. Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2015. – 512 с.
34. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2014. – 312 с.
35. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 720 с.
36. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: Учебник / Е.Б. Моргунов. – М.: Изд-во «Юрайт», 2015. – 561 с.
37. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст]: Лекции: Учебник / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 528 с.
38. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2014. – 560 с.
39. Оноприенко, А.В. Роль и место внутрифирменного обучения персонала в системе кадрового менеджмента [Текст] / А.В. Оноприенко // Журнал «Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения». № 3. 2015. – С.37-41.

- 40.Панфилова, М.В. Игровые формы обучения персонала организации [Текст] / М.В. Панфилова // Молодой ученый. № 8. 2014. – С. 927-929.
- 41.Практика обучения действием / Под ред. М. Педлера. – М.: Гардарики, 2014. – 336 с.
- 42.Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: Учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 279 с.
- 43.Пыжова, Л.А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда [Текст] / Л.А. Пыжова // Молодой ученый. № 8. 2014. – С. 565-567.
- 44.Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций [Текст]: Учебное пособие / А.Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 124 с.
- 45.Смирнов, В.Т. Управление человеческим капиталом [Текст]: Учебное пособие / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, Ф.Б. Власов. – Орел: ОРЕЛГТУ, 2014. – 276 с.
- 46.Столяров, В.И. Управление персоналом [Текст] / В.И. Столяров. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 295 с.
- 47.Сухов, А.Н. Социальная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцев; Под ред. А.Н. Сухова, А.А. Деркача. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 616 с.
- 48.Сыроватская, Л.А. Трудовое право [Текст]: Учебник / Л.А. Сыроватская. – М.: Юрист, 2014. – 312 с.
- 49.Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014. – 272 с.
- 50.Трудовое право России [Текст]: Учебник / Отв. ред. Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 608 с.
- 51.Трудовое право России [Текст]: Учебник / Под ред. д.ю.н., проф. А.М. Куренного. – М.: Юрист, 2014. – 493 с.
- 52.Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.

53. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М: ЮНИТИ, 2014. – 356 с.
54. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
55. Цыпкин, Ю. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Ю. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 326 с.
56. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2015. – 368 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Трудовой договор

г. Верхний Тагил

«20» мая 2016 г.

Индивидуальный предприниматель Блинов Леонид Николаевич, именуемый в дальнейшем «Работодатель», и гражданин \_\_\_\_\_, паспорт гражданина РФ серии \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_, выданный \_\_\_\_\_, именуемый в дальнейшем «Работник», заключили настоящий договор о нижеследующем.

#### **1. Предмет договора.**

- 1.1. Работник принимается на работу в основное структурное подразделение по профессии (должности) менеджер по продажам.
- 1.2. Настоящий договор является договором по основной работе.
- 1.3. Работник принимается с испытательным сроком 3 (Три) месяца.
- 1.4. Настоящий договор регулирует трудовые и иные отношения Работника и Работодателя. Работник, принятый на работу по настоящему трудовому договору, является членом трудового коллектива и обладает всеми правами, вытекающими из этого статуса в соответствии с действующим законодательством.

#### **2. Права и обязанности Работника.**

- 2.1. Работник имеет право:
  - 2.1.1. На необходимые и безопасные условия труда.
  - 2.1.2. Получать заработную плату в размере и сроки, обусловленные настоящим договором.

2.1.3. На социальные гарантии в соответствии с действующим законодательством.  
2.1.4. Как член трудового коллектива участвовать в обсуждении и принятии решений по вопросам производственного и социально-экономического характера, которые отнесены к ведению трудовых коллективов.

2.2. Работник обязан:

2.2.1. Выполнять условия настоящего договора, распоряжения руководителя структурного подразделения, в составе которого он работает, трудовые обязанности, регламентируемые инструкциями, локальными нормативными документами.

2.2.2. Добросовестно и качественно выполнять возложенные на него обязанности.

2.2.3. Выполнять Правила охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности.

2.2.4. Соблюдать установленный режим рабочего дня и производственную дисциплину, Правила внутреннего распорядка.

2.2.5. Не разглашать информацию, составляющую коммерческую тайну, ставшую ему известной в связи с выполнением служебных обязанностей.

### **3. Права и обязанности Работодателя.**

3.1. Работодатель обязан:

3.1.1. Обеспечить необходимые условия для выполнения работ, предусмотренных трудовым договором.

3.1.2. Создать условия для безопасного труда в соответствии с требованиями охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии.

3.1.3. Создать условия для обучения и повышения квалификации Работника.

3.1.4. Обеспечить оплату труда в размерах и сроки, предусмотренные договором.

#### **3.2. Работодатель имеет право:**

3.2.1. Через непосредственного руководителя осуществлять руководство и организацию труда работника с целью выполнения планов и заданий.

3.2.2. Требовать соблюдения и налагать взыскания за несоблюдение трудовой, производственной дисциплины, нарушение Правил внутреннего распорядка в соответствии с действующим законодательством.

### **4. Оплата труда и социальные гарантии**

4.1. Работнику устанавливается должностной (тарифный) оклад ... рублей. На испытательный срок .... руб.

4.2. Работник в период действия настоящего договора подлежит социальному страхованию и социальному обеспечению в соответствии с действующим законодательством.

### **5. Режим рабочего времени**

5.1. Работнику устанавливается 40 часовая неделя.

Начало рабочего дня 9-00.

Окончание рабочего дня 18-00.

5.2. Работнику предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней.

### **6. Ответственности сторон**

6.1. Стороны несут ответственность за невыполнение условий настоящего договора в соответствии с действующим законодательством.

### **7. Дополнительные условия**

По итогам месяца выплачивается премия в соответствии с приказом по предприятию.

### **8. Дополнения и изменения. Расторжение договора.**

8.1. Дополнения и изменения в договор вносятся по соглашению сторон, подписываются сторонами и являются неотъемлемой частью договора.

8.2. Не отраженные в настоящем договоре вопросы регулируются действующим законодательством.

9. Настоящий договор составлен и подписан в 2-х экземплярах, имеющих равную юридическую силу, и хранится по одному у каждой из сторон.

Работодатель  
Индивидуальный предприниматель  
Блинов Л.Н.

Работник

\_\_\_\_\_  
М.П.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Бланк анкеты опроса клиентов

Уважаемый клиент! Для улучшения качества обслуживания просим Вас ответить на ряд вопросов:

1) Как Вы оцениваете уровень обслуживания? (По 5-бальной шкале):

Качество обслуживания \_\_\_\_\_

Приветливость персонала \_\_\_\_\_

Помощь в выборе продукции \_\_\_\_\_

Общее впечатление \_\_\_\_\_

2) Оцените в целом уровень нашего предприятия:

Низкий

Высокий

1

2

3

4

5

3) Посетили бы Вы вновь наше предприятие?

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

Комментарий \_\_\_\_\_

Благодарим за участие в опросе!